

人力资源管理绩效考核问题及应对措施

冯奇

(攀枝花学院康养学院, 四川 攀枝花 617099)

摘要:绩效考核是人力资源管理的重要内容,具有达成目标、绩效工资分配、激励、促进成长、发现与改进问题的作用。改进绩效考核工作、明确绩效目标、完善绩效考评指标体系、优化激励机制等,能够充分提高人力资源管理效率。本文基于人力资源管理视角,分析绩效考核工作中的存在普遍问题,并针对问题提出绩效考核的落脚点及具体创新途径,希望推动人力资源管理工作的可持续、高质量发展。

关键词:人力资源管理;绩效考核;问题分析;措施研究

人力资源管理是影响组织建设的重要因素,人力资源管理受到管理体制、用人制度、外部环境等因素的综合影响。组织可从人力资源管理入手,通过优化绩效考核工作,为各项事业高质量发展提供智力支持和人才保障。绩效考核工作可从完善绩效考核内容、考核指标、激励机制、反馈及结果应用机制等方面入手,将考核作用有效发挥,提高全体员工的工作积极性,端正其工作态度,调整其工作情绪,实现人力资源管理效益与绩效考核价值的最大化。

一、人力资源管理中绩效考核的问题分析

(一)考核目标设置问题

绩效考核目标管理,是为了形成激励作用,提高全体员工工作的积极主动性,同时规范约束其工作行为,使其发挥最大的潜力。但部分员工未能正确认识绩效考核,或者不重视绩效考核,片面地认为绩效考核是确定工资福利待遇水平、评优评先的依据,最终导致绩效考核目标出现偏差,甚至对绩效考核充满负面情绪,抵触绩效考核,这就导致绩效考核失去了其原本的价值。此外,部分绩效考核未能设置有效的奖惩机制,进而导致绩效考核的激励作用发挥不充分,主要体现在绩效工资在职工总工资中占比不高,人力资源根据考核结果进行绩效工资的加减,但由于许多单位行政职务、职称津贴占比较高,增加或减少的收入对其整体的工资影响较小,影响绩效考核目标达成度。

(二)考核结果的准确性问题

绩效考核并非管理者单方面的行为,而是考核主体与考核客体之间良好的互动的过程,目的在于及时发现工作中存在的问题,及时化解考核主客体之间的矛盾冲突,使考核客体了解自己在绩效周期的业绩目标,达成主客体绩效考核的共识,以确保绩效考核顺利推进及运行。但基于现实的绩效考核反馈结果,组织中不少员工未能参与到绩效考核信息的反馈工作中,管理者与职工之间的信息互动不充分,未能为绩效考核的改进调整提供建设性意见。同时,考核结果与激励制度、奖惩制度、整改工作关联度不够,考核结果对于广大员工薪酬福利、职称评定、外出培训机会等影响小,致使绩效考核结果利用缺失,大大降低了绩效考核结果的利用价值,难以实现绩效考核效益的最大化。

(三)考核结果应用问题

人力资源考核的实施方多为行政主管部门、人力资源和相关管理部门,由组织领导、人力资源管理专员等具体开展考核工作,考核对象为全体工作人员,采用统一的标准对员工展开全面考核。考核主客体间的了解程度不高,组织领导、人力资源管理者与基

层职工日常接触较少,这导致他们对其日常工作内容、工作状态、工作态度等信息掌握不足,进而使得考核结果受到考核者主观意识、惯性思维、考核工作经验等的影响,降低考核结果的准确性,难以保证绩效考核的客观性与准确性,间接影响了基层员工的工作情绪与工作态度,致使基层工作者对绩效考核的认可度与接受程度不高,进而影响人力资源管理工作效率。

(四)考核指标体系建设问题

绩效考核指标是绩效考核实施的基础,指标体系建设的实用性、全面性与科学性将直接体现在绩效考核的结果上。绩效考核有着自身的特殊性,考核指标主要围绕员工的德、能、勤、绩、廉等大的方面开展绩效考核,在针对性、差异性方面设计不足,不同部门、岗位、工作内容等采取相同的考核指标,考核指标与考核客体工作适配性不足,进而影响绩效考核的精准性。同时,部分绩效考核指标不够具体、不够细化、不够量化。

在组织绩效考核实施过程中,考核工作较为盲目化、笼统化,部门差异、岗位差异未能有效突出,这些因素严重影响考核质量,导致考核出现形式化、流程化问题。因此,设计科学化、针对性、差异化的考核指标体系成为人力资源管理部门工作创新的重要内容。为了保证绩效考核的科学、客观,人力资源部门需建立能够纵向、横向对比的考评机制及具体可细化、量化、个性化的考核指标。

二、人力资源管理中绩效考核的创新途径

(一)明确考核目标,完善考核方案

绩效考核是以“人”为中心,运用完善的、可量化的业绩考核指标,客观真实地考核全体员工的工作业绩和工作过程。利用绩效考核的成果,可以满足员工在个人发展、职务晋升、职称评定和工作价值确认等方面的需求,促进其在岗位上学习专业知识,提高专业能力,实现人力资源的优化。在进行绩效考核工作的创新调整过程中,要以以人为本的原则为基础,将重点放在每位员工的发展上。对绩效考核方式进行改革,对其进行评价,使其能够更好地发挥出对人的全面发展的促进作用,从而使员工的专业素养得到进一步的提升,进而更好促进整体发展,从而提高人力资源的水平。

绩效考核目标设计之前,人力资源管理部门需做好调研工作,与各个部门及员工代表展开交流,通过面谈等方式获取各部门的岗位要求、工作内容、发展规划及个人建议与想法,与员工共同打造一套具有可操作性、可实现性的绩效考核目标,获取团队对绩效考核的认同和支持。同时,在确立考核目标的基础上,通过

面谈的方式对个别员工进行个案分析,了解绩效考核目标对其工作的发展影响、分析其工作成绩与绩效目标、个人目标与绩效目标之间的差距,并收集大家对于绩效考核的建议。通过个案分析为绩效考核工作提供更为具体有效的意见指导。

在绩效考核的改革过程中,要注重“个性”“动力”和“能力”的三维评价,以确保绩效评价的全面性和客观性。一是对员工进行人格测评,主要关注其能力素质与其工作岗位相匹配;二是激励性考核,即对员工的工作态度、主动性、情绪和工作激情进行考核;三是对员工进行能力考核,以了解其整体职业素养与其所担任的职务所需的工作水准。总之,绩效考核管理小组的任务在于基于考核对象的分类设计个性化、细化的考核指标体系。

(二) 细化考核对象,健全考核指标体系

根据绩效考核的需求,建立专业的绩效考核管理小组,专门负责推进绩效考核管理工作,具体包括绩效考核目标设定、计划制定、绩效面谈、绩效工资发放、绩效考核调整等。基于各部门特征,结合总绩效考核目标,制定每个部门的绩效指标。基于全体人员分类,以及行政管理岗位的管理人员、一般员工等分类细化评价目标,完善评价内容,改进评价指标。对员工的评价指标主要包括考勤、工作量、过程管理、工作业绩、品德作风、科研工作等诸多方面,并建立与之相适应的评价标准,之后严格贯彻落实绩效考核体系,保障绩效考核的全面性、客观性和准确性。对辅助岗位和临时性岗位的绩效指标主要包括职业道德、考勤、纪律、服从分配、工作量、工作能力、业绩等。

对于不同岗位,由于工作内容各不相同,绩效考核就需要根据考核对象的不同进行差异化设计,考核目标体现差异性,以提升绩效考核的有效性。针对绩效考核工作发现的问题,通过创新绩效考核体系,应强化员工对绩效考核的认知,提高其对绩效考核的重视程度及认可程度,确立正确的绩效考核理念,从思想上发生转变,并驱动其行动改变,充分发挥绩效考核对职工工作行为的规范、约束、监督与激励作用,实现绩效考核的目的。

(三) 推进考核结果应用,考核与管理协同

一是构建一套有效的绩效考核信息流通机制,促进评价主客体之间的信息流通;考核主体对考核对象实施绩效评价,被考核对象获取有关绩效考核的信息和资源,双方进行信息互换,促进考核目标的达成。

二是建立考核结果反馈机制,将考核结果通知给被考核人,如果被考核人对结果持有不同的意见,可以进行投诉,以保证考核结果的科学性、合理性,推动绩效考核工作的进一步完善。在考核结果反馈阶段,员工要积极收集有关信息,明确自我评价,保证业绩考核的客观性和有效性。

三是要强化考核结果的运用机制。绩效考核是一种过程管理,应用考核结果是完善人力资源管理工作的重要基础,也是发挥考核功能的重要一环。基于员工的实际需要,建立激励体系,将考核结果与薪酬调整、岗位调动、评优评先、职称评定等联系起来,将奖惩措施有机结合,整合物质和精神奖励,使其具有更强的时效性。

另外,可创建良好的团队风气和学习氛围,作为绩效考核的有力补充,发挥自我激励作用,为企业的人力资源管理增添更多的内涵。

(四) 注重考核过程指导,保障考核真正落地

绩效考核是一项贯穿于整个人力资源管理的工作,在确定了考核目标、制定了考核方案、确定了考核内容之后,还要经过严格的落实才能取得最好的效果。员工绩效考核一般由部门负责人,各科室主任等对员工的业绩进行评价。在实施绩效考核时,各科室主管要做好下面几点工作,保证绩效考核的落实。

一是要强化考核的流程引导,要对各部门和每个人的考核目标、考核内容、考核指标等进行精准的传达,同时,要在绩效考核的全过程中,对绩效考核进行持续的跟踪,对绩效的进展和绩效的质量进行精确的掌握,做好绩效的基本信息的采集,为以后的绩效考核提供依据。

二是要从顶层设计出发,对考核工作进行统筹、协调,为推进绩效考核的规范化运作提供强有力的保证。

三是要引导和激励员工主动参加绩效考核,充分运用新媒体、官方平台和组织网站等,向全体员工传达绩效考核制度、政策和重要性,加强他们对绩效考核的认知,增强他们对绩效考核的了解,增强他们对绩效考核的关注。

四是要打造多元化的考核主体,将领导者、人力资源管理人员、服务代表、职工代表等主体引入到考核主体中;同时制定考核周期,将日常考评、季度考评与年度考评等有序推进,体现考核的差异性,对于不同岗位、设计不同的考核指标及标准;灵活运用各种考核方法,将定性、定量考核整合,以便于对员工开展科学系统的考核。

五是要强化教育培训,要对部门的绩效考核工作开展系统、全面的培训,包括考核指标、考核内容和考核流程,让员工对考核有关的事情都有一个清晰的了解,从而能够对自己的工作行为进行规范和约束,让自己的工作能够达到预期的效果,从而达到对绩效考核的监督、促进、约束、规范和控制的效果。

三、结语

绩效考核作为人力资源管理的重要工作内容,能够有效挖掘人力资源潜力,提高人力资源管理效率,优化人力资源体系。在人力资源管理工作中,要以提升人力资源管理的效能为导向,对绩效考核内容、考核评价、考核实施、考核目标设置等展开细致研究,创新绩效考核工作,真正发挥绩效考核的管理、监督、促进、约束、规范及控制的作用,使人力资源管理达到更高的水平。绩效考核必须坚持“以人为本”的思想,通过优化绩效考核工作,从薪酬待遇、晋升通道、工作环境等各方面留住现有人才,吸引新的优秀人才,增强人才资源的储备,为组织改革创造人才条件,让改革期以更为平稳的状态度过。

参考文献:

[1] 赵亚辉.改进事业单位人力资源管理中绩效考核问题的思考[J].国际公关,2024(05):92-94.

[2] 童爱华.加强事业单位人力资源管理绩效考核的几点思考[J].支点,2024(03):133-135.

[3] 薛绍华.探究人力资源管理中绩效考核与薪酬待遇的关系[J].老字号品牌营销,2024(05):70-72.

基金项目:

四川养老与老年健康协同创新中心资助项目,项目名称:攀西民族地区医疗机构青年护士心理契约与离职意愿影响研究,项目编号:YLKYYB2213。